

A GESTÃO ESCOLAR POR UMA CULTURA DA NÃO VIOLÊNCIA EM NOSSAS ESCOLAS

SCHOOL MANAGEMENT FOR A CULTURE OF NON-VIOLENCE IN OUR SCHOOLS

GESTIÓN ESCOLAR PARA UNA CULTURA DE NO VIOLENCIA EN NUESTRAS ESCUELAS



10.56238/revgeov16n5-218

Mário José Dias

Doutor em Memória Social

Instituição: Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), Prefeitura Municipal de Resende-RJ

E-mail: mario1jodias@gmail.com

RESUMO

Educar em um contexto de diversidade e singularidade para viver em um mundo da pluralidade, esse é o foco principal desse artigo, levando-se em conta o papel da escola enquanto espaço e instituição promotora de laços interpessoais fundamentais para uma cultura de valores. Acredita-se que as crianças, adolescentes e jovens ao buscarem a escola não estão simplesmente ocupando cadeiras vazias ou um prato de comida, mas esperançosos de construir um percurso formativo capaz de inseri-los em um mundo, como pessoas singulares e transformadoras de si mesmo, do outro e do próprio mundo. Existe uma violência silenciosa ocorrendo entre o que se vive e o que se projeta viver. Por isso, o presente artigo procura demonstrar o quanto o papel de uma gestão escolar é fundamental no processo educativo e na construção de uma política educativa da não violência e da valorização dos espaços escolares como um ambiente protagonista de ação de fomento de práticas salutares que possam chegar às famílias, minimizando, assim, as contradições entre a escola e a casa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Violências. Planejamento Participativo.

ABSTRACT

Educating in a context of diversity and uniqueness to live in a world of plurality is the main focus of this article, taking into account the role of the school as a space and institution that promotes interpersonal bonds that are fundamental to a culture of values. It is believed that when children, adolescents and young people come to school they are not simply occupying empty chairs or a plate of food, but hoping to build a formative path capable of inserting them into a world, as unique people who transform themselves, others and the world itself. There is a silent violence occurring between what is experienced and what is planned to be experienced. Therefore, this article seeks to demonstrate how the role of school management is fundamental in the educational process and in the construction of an educational policy of non-violence and the appreciation of school spaces as an environment that leads the action of promoting healthy practices that can reach families, thus minimizing the contradictions between school and home.



Keywords: School Management. Violence. Participatory Planning.

RESUMEN

Educar en un contexto de diversidad y singularidad para vivir en un mundo de pluralidad, es el enfoque principal de este artículo, teniendo en cuenta el papel de la escuela como espacio e institución promotora de vínculos interpersonales fundamentales para una cultura de valores. Se cree que los niños, adolescentes y jóvenes, cuando van a la escuela, no están simplemente ocupando sillas vacías o un plato de comida, sino que esperan construir un camino formativo capaz de insertarlos en un mundo, como personas únicas y transformadores de sí mismos, de los otros y del mundo mismo. Hay una violencia silenciosa que se produce entre lo vivido y lo planificado vivir. Por ello, este artículo busca demostrar cómo el papel de la gestión escolar es fundamental en el proceso educativo y en la construcción de una política educativa de no violencia y la valorización de los espacios escolares como entorno protagonista de acciones para promover prácticas saludables que puedan llegar a las familias, minimizando así las contradicciones entre escuela y hogar.

Palabras clave: Gestión Escolar. Violencia. Planificación Participativa.



1 INTRODUÇÃO

A escola, enquanto um espaço comum entre a sociedade que está posta no mundo e aquela que se deseja construir, se configura como uma instituição de e para a mudança. Isso significa assegurar a ela um papel fundamental de interlocução com o mundo e, ao mesmo tempo, com o ardor incansável de projetar um presente/futuro no qual seja possível reconstruir os laços perdidos e/ou esquecidos entre os que nele habitam.

Educar em um contexto de diversidade e singularidade para viver em um mundo da pluralidade, esse é o foco principal desse artigo, levando-se em conta o papel da escola enquanto espaço e instituição promotora de laços interpessoais fundamentais para uma cultura de valores. Acredita-se que as crianças, adolescentes e jovens ao buscarem a escola não estão simplesmente ocupando cadeiras vazias ou um prato de comida, mas esperançosos de construir um percurso formativo capaz de inseri-los em um mundo, como pessoas singulares e transformadoras de si mesmo, do outro e do próprio mundo.

A escola se tornou, ao longo dos anos, o palco de muitas responsabilidades antes não atribuídas a elas que ultrapassam a sua vocação originária de ser uma extensão da família no papel de educar as futuras gerações. Hoje uma criança chega na escola pública com 06 (seis meses) de idade em tempo integral e, em tese, permanece na instituição de ensino por um longo período. Uma sociedade que carece de cuidados mínimos, de políticas públicas sociais frágeis, ineficazes e/ou inexistentes, acaba delegando à escola a função de suprir as necessidades básicas do cuidado e da educação primeira da criança. Tarefa antes atribuída à família passa a ser uma atribuição primeira da escola.

Para muitas crianças, adolescentes e jovens, que frequentam a escola pública, ela se configura como um lugar da contradição, pois enquanto está na instituição eles se sentem acolhidos, protegidos e cercados de cuidados; em um ambiente saudável, com alimentação adequada, condições de higiene adequada e salutar. Por outro lado, ao retornarem para casa, se deparam com uma outra realidade, na qual a família e as condições de vida, em muitos casos, são precárias em todos sentidos. Existe uma violência silenciosa ocorrendo entre o que se vive e o que se projeta viver. Por isso, o presente artigo procura demonstrar o quanto o papel de uma gestão escolar é fundamental no processo educativo e na construção de uma política educativa da não violência e da valorização dos espaços escolares como um ambiente protagonista de ação de fomento de práticas salutaras que possam chegar às famílias, minimizando, assim, as contradições entre a escola e a casa.

O objetivo está centrado na figura da gestão escolar, como agente de liderança, animador e articulador de um projeto capaz de incentivar, motivar e agregar valores afirmativos a criança, adolescente e jovem que se quer ter em uma sociedade. Portanto, não se vincula, nesse objetivo, ações sanitárias que intentam apresentar sempre uma visão negativa de crianças, adolescentes e



jovens, abandonados a própria sorte, quer pela família, pela miséria, pela fome, pela violência, ou mesmo, pelas drogas.

Ao definir como foco as ações afirmativas e valorativas, acredita-se em uma gestão democrática capaz de envolver toda a comunidade educativa na construção coletiva de um projeto capaz de garantir a todos o direito à participarem como autores protagonistas de sua própria formação, ou seja, de serem sujeitos dotados de direitos a ter direitos. Um projeto coletivo, tal como afirma NOLETO que

É por meio da participação política e social que se criam as condições para o acesso efetivo aos direitos fundamentais. Em outros termos, participação sugere mobilização: ter voz e espaço garantido no sistema de tomada de decisões em distintas esferas, visando lugar ativo na produção, gestão e usufruto dos bens que uma sociedade produz. (2008, p.45)¹

Dessa forma, para melhor atingir tais objetivos, utilizou-se da pesquisa bibliográfica como aporte teórico sobre a temática proposta, tendo como referência² as pesquisas coordenadas por ABRAMOVAY, NOLETO, CHARLOT e outros periódicos que versam sobre o assunto. Importante ressaltar que

Parte-se da premissa de que a violência é uma construção social que se dá em meio a um conjunto de relações e interações entre os sujeitos. Alinha-se, dessa forma, com uma perspectiva ampla, onde devem ser considerados os significados atribuídos pelos atores que fazem parte do cotidiano da escola.³

E nessa direção, o presente artigo, vincula-se a uma pesquisa-ação que busca retratar os resultados obtidos a partir da gestão da Secretaria Municipal de Educação no período de 2017 a 2022 na Rede Municipal de Educação Pública (REMPEP).

2 MATERIAL E MÉTODOS

Entende-se que uma das principais competências gestoras é a capacidade de planejar suas ações a longo, médio e curto prazo, tendo como foco principal a aprendizagem significativa dos alunos. Implementar uma cultura do planejamento se tornou urgente e necessária no contexto do mundo contemporâneo, principalmente por conta das atuais demandas e exigências das gerações que chegam às escolas.

Pensar o espaço escolar como um ambiente de aprendizagem é algo que precisa ser planejado para que faça sentido para essa geração. Torna-se necessário, por parte da SME/EDUCAR, estabelecer

¹ Noleto, Marlova Jovchelovitch. Abrindo espaços: educação e cultura para a paz / Marlova Jovchelovitch Noleto. -- 4.ed. rev. – Brasília : UNESCO, Fundação Vale, 2008. 109 p.

² **Diagnóstico participativo das violências nas escolas: falam os jovens.** / Miriam Abramovay, Mary Garcia Castro, Ana Paula da Silva, Luciano Cerqueira. Rio de Janeiro: FLACSO - Brasil, OEI, MEC, 2016. 97

³ idem



e firmar parcerias com instituições e organizações que possam colaborar na formação contínua dos gestores, priorizando:

- I. A compreensão e a validade de uma gestão democrática.
- II. A especificidade de um plano de ação voltado para transformação dos ambientes em espaços de aprendizagem como ressignificação de uma cultura da não-violência..
- III. O exercício de diagnosticar e registrar os processos de transformação da cultura do espaço público da escola como um ambiente de aprendizagem que valorize o protagonismo do aluno.
- IV. A compreensão de uma escola aberta à participação e ao envolvimento da comunidade educativa nos processos de decisão.
- V. A ação coletiva e colaborativa entre a comunidade escolar e a gestão pública da educação municipal no combate à evasão escolar.
- VI. O fortalecimento da participação do Conselho Escola nos processos de decisão da gestão pública da educação, principalmente no que se refere ao acompanhamento das ações em prol de uma cultura de valores que fortaleça a não-violência..
- VII. A importância de considerar o aluno como protagonista de toda ação educativa, principalmente na construção coletiva de uma ação que vise a melhoria da qualidade social de suas vidas.

2.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA TRANSFORMAÇÃO DOS AMBIENTES ESCOLARES COMO ESPAÇO DE APRENDIZAGEM PARA UMA CULTURA DA NÃO-VIOÊNCIA

A escola é, sem dúvida, um espaço público de aprendizagem e, portanto deve garantir que seus ambientes favoreçam e possibilitem a prática da vida em sociedade. A maioria dos documentos que trata da função e missão da escola recomenda para que seja implantada a gestão democrática como exercício pleno de cidadania e de ressignificação dos espaços públicos.

Para além dos aspectos legais há também de se considerar que esta forma de gestão possibilita o envolvimento de todos e cria sentido nas relações intersubjetivas e, ao mesmo tempo, qualifica as decisões sobre os espaços que devem e precisam ser transformados em ambientes de aprendizagem como resposta às violências. Tal como afirma ABRAMOVAY

Muitas das brigas ocorridas na escola poderiam ser evitadas se existisse diálogo entre alunos e entre estes e demais adultos da escola, como ressalta um aluno: as brigas são por falta de espaço para conversarem e discutirem as diferenças. Muitas vezes, a falta de uma palavra, de uma explicação, gera situações de atrito físico que terminam em socos e pancadaria⁴

⁴ ABRAMOVAY, Miriam. *Cotidiano das escolas: entre violências*. Brasília: UNESCO. Observatório de Violências. Ministério da Educação, 2006



A construção de um projeto coletivo de gestão deve ser entendida como um processo de aprendizagem entre um modelo centralizado, pautada na figura de um gestor escolar, para uma estrutura coletiva, na qual cada segmento da comunidade educativa se sinta representada, ouvida e participante da decisão a ser tomada sobre as urgências e necessidades de transformação, revitalização e alteração dos espaços escolares.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o ano de 2017/2022, os gestores das unidades escolares do município de Resende enfrentaram diversos desafios e, ao mesmo tempo, tiveram oportunidades formativas que ultrapassaram os muros de um conceito tradicional de escola para uma concepção de educação mais ampla e inovadora. Uma delas foi de fazer a experiência de transformar alguns espaços escolares em ambientes de aprendizagem. Isso que os gestores desenvolvessem e/ou aprimorassem algumas competências gestoras, tais como:

3.1 APROPRIAÇÃO PELA DIREÇÃO ESCOLAR DOS PROCESSOS DE GESTÃO, GRAU DE AUTONOMIA COM QUE SÃO EXECUTADOS E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR EM INSTÂNCIAS DE PLANEJAMENTO

O processo de apropriação desta competência exigiu uma abertura maior por parte das duplas gestoras em exercitar uma das etapas de um planejamento visando à gestão democrática. A autonomia deve ser entendida como uma ação partilhada com os outros nos processos de decisão. Trata-se, portanto de uma mudança de paradigma, na qual muitas ações dos gestores estavam centradas única e exclusivamente na pessoa do diretor, ou quando muito, de um pequeno grupo da escola. Para se apropriar desta competência foi necessário entender o papel de uma gestão mediadora de conflitos e interesses “privados”, oriundos de cultura centrada em decisões “solitárias” para uma compreensão maior da “coisa pública”.

Este esforço, para um diálogo com os outros agentes que estão presentes no ambiente escolar, exigiu da gestão uma capacidade de abertura para descobrir as prioridades e necessidades da comunidade nas ações de transformação dos espaços em ambiente de aprendizagem. Reforça-se a necessidade de ampliar o conceito de autonomia voltada à gestão democrática tal como definiu Souza (2012):

a gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas ⁵.

⁵ SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf> . Acessado em 15 de novembro de 2022.



3.2 APROPRIAÇÃO PELA DIREÇÃO ESCOLAR DO USO DE REGISTROS E DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS E PRÁTICAS DA ESCOLA

Por conta da rotina e da sistemática que envolve a escola, o processo de gestão da escola pública mostra uma tradição pouco voltada ao planejamento sistemático e ao registro das ações do cotidiano escolar. A constatação desta realidade ficou evidenciada por meio da consulta às escolas envolvidas no processo de transformação do espaço escolar em um ambiente de aprendizagem.

Esta urgência é um ponto importante e revelador de possibilidades de tornar essas ações rotineiras em práticas de exercício de cidadania, nas quais os acordos e combinados são estabelecidos entre os pares (profissionais da educação, pais e/ou responsáveis, alunos e comunidade em seu entorno). Desta forma, torna-se importante e fundamental “criar a cultura” do registro como forma de evidenciar os processos de transformação e, com isso, valorizar e qualificar as ações que ocorrem no cotidiano da escola. Parte-se do princípio de que o ano letivo de uma escola pública é carregado de boas práticas, porém há muito pouco registro sobre essas ações. Reforça-se, nessa competência, a necessidade de atrelá-la ao exercício da gestão democrática, pois evidencia-se que ao registrar essas ações elas se tornarão públicas permitindo que outros olhares e percepções construam sentido de pertença. Acredita-se, pelos resultados obtidos em algumas escolas com base na experiência de revitalização realizadas nas da REMEP, que a gestão tenha percebido o quão significado se tornaram os registros e documentação (antes, durante e depois da ação), ao iniciar um processo de melhoria da infraestrutura dos espaços escolhidos. A história desses registros torna possível avaliar toda a ação e mapear outras melhorias necessárias e significativas que tenham impacto direto no processo de ensino-aprendizagem.

Cabe ressaltar o papel da Secretaria Municipal de Educação, que baseada nesses registros, pode melhor direcionar a utilização consciente dos recursos públicos e sua política de investimento na infraestrutura das escolas da REMEP. Observa-se que não há registros quantificados das ações realizadas tanto no que se refere as ocorrências de violências como também das boas práticas que se quer criar quando se afirma sobre a valorização de uma cultura da não violência, Afinal de contas “o homem é marcado pelo contexto em que se insere, pela história, pela ideologia e pela memória, no qual está inserido”⁶

⁶ MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia & NAJJAR, Jorge Nassim. O que falam os discursos de gestores escolares sobre a qualidade educacional. IN, RIAEE–**Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v.12, n.3, p. 1820-1838, jul-set/2017.



3.3 APROPRIAÇÃO PELA DIREÇÃO ESCOLAR DO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES POR MEIO DOS DADOS EDUCACIONAIS DISPONÍVEIS

Essa competência é cada vez mais necessária se levarmos em conta que as ações administrativas consomem um tempo precioso da gestão escolar que não se dá conta que o acompanhamento pedagógico é a razão de ser da educação pública. Todas as ações de melhoria, quer da infraestrutura física ou humana da escola, devem objetivar os bons resultados da aprendizagem dos alunos. Não se justifica nenhuma ação de transformação dos espaços escolares em ambientes de aprendizagem se estes não impactarem na qualidade do ensino oferecido aos alunos. Torna-se papel da Secretaria Municipal de Educação colaborar com os gestores nesse processo de “reconversão do olhar” da gestão, muitas vezes mais focado nas ações administrativas que pedagógicas ou vice-versa. Essa competência precisa ser entendida igualmente como uma possibilidade de envolver outros atores nesse processo de compreensão dos papéis que cabem a cada segmento da escola (profissionais da educação, pais/responsáveis, alunos e comunidade). É parte integrante de uma gestão democrática compartilhar as responsabilidades e oportunizar uma ação protagonista a todos os seus membros.

3.4 COMPREENSÃO PELA DIREÇÃO ESCOLAR DA IMPORTÂNCIA DE TRABALHAR EM EQUIPE, NOS PLANEJAMENTOS, DECISÕES E AÇÕES DA ESCOLA

Esta competência está diretamente ligada à formação de uma gestão compartilhada, portanto descentralizada e aberta às possibilidades de escuta, análise e diagnóstico das demandas da comunidade escolar. O trabalho em equipe está cada vez mais presente nas organizações sociais e empresariais que entendem ser este o caminho mais salutar para boas e eficazes tomadas de decisão. As ações desenvolvidas desde 2017 demonstraram o quanto foram positivos os resultados das escolas que trabalharam seus projetos de forma colegiada, pois perceberam que este movimento de envolvimento gerou sentido de pertença, comprometimento e responsabilidade nos espaços transformados em ambientes de aprendizagem.

A Secretaria Municipal de Educação entende ser este o caminho mais salutar para priorizar as ações de melhoria da infraestrutura dos espaços escolares. Um planejamento construído em equipe e amparado por um bom diagnóstico da realidade pode colaborar para uma boa e eficaz gestão dos recursos públicos da educação.



3.5 COMPREENSÃO PELA DIREÇÃO ESCOLAR DA IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES, DAS FAMÍLIAS E COMUNIDADE NOS PLANEJAMENTOS, DECISÕES E AÇÕES DA ESCOLA

Esta competência é um desdobramento do que foi apontado no item anterior e qualifica de forma contundente a política de uma gestão democrática. Não há como pensar uma gestão desassociada da presença efetiva dos envolvidos diretos no processo ensino-aprendizagem. Os alunos só encontram sentido nas ações pedagógicas se nelas se fizerem presentes. O seu protagonismo é essencial quando se toma como objetivo da escola formar a cidadania. Todas as pesquisas revelam que é preciso construir espaços de participação significativa da comunidade escolar nos processos de decisão sobre as ações educativas. Ao se construir um projeto de melhoria da infraestrutura da escola é preciso levar em conta esse processo de partilha com os que irão usufruir desses espaços transformados. A escola deve ser este espaço de aprendizagem cidadã de uma responsável compreensão da democracia. Entende-se que quanto mais a comunidade estiver envolvida melhor e mais significativa serão os resultados obtidos.

3.6 CAPACIDADE DA DIREÇÃO ESCOLAR COMPREENDER A INTEGRAÇÃO E A ARTICULAÇÃO DOS PROJETOS DA ESCOLA (PPP, PROJETOS DIDÁTICOS E INSTITUCIONAIS, PROPOSTA PEDAGÓGICA DA ESCOLA) E AS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO DA REDE MUNICIPAL

Esta competência, para além dos aspectos previstos na legislação educacional, se constitui fundamental, se levar em conta as tendências da sociedade contemporânea. A Secretaria Municipal de Educação tem buscado aprimorar essa competência gestora promovendo ações voltadas ao planejamento interdisciplinar, entendendo ser este o caminho integrador de uma política educacional voltada para melhor atender as demandas dos alunos e da sociedade. As escolas têm buscado trabalhar de forma mais integrada e, como todo processo, é preciso aprimorar as formas de avaliação dos resultados desses projetos. Os Projetos Políticos Pedagógicos precisam declarar essas ações pedagógicas e, principalmente, serem construídos de forma coletiva para melhor validar as decisões e ações a serem desenvolvidas pelas escolas.

4 CONCLUSÃO

Toda e qualquer ação humana é, por natureza, um ato político. Por natureza, entendemos aquilo que é próprio do homem em sua relação consigo mesmo, com o outro e com o mundo. A ação é, portanto, a concretização do movimento de interação entre estes três âmbitos que, em última análise, se complementam na configuração do ser humano em sociedade. Viver em sociedade é sempre um desafio que exige um constante aprendizado *com* e *no* mundo em toda a sua complexidade. Por sua vez, a educação é um caminho, um processo de concretização de um projeto sempre inacabado de



mundo. A escola, enquanto espaço privilegiado do saber e da convivência deve ser resgatada como o lugar da não-violência, para isso ressignificar o seu papel.

Todo e qualquer projeto educativo será cada vez melhor entendido se os atores principais estiverem envolvidos nos processos decisórios que lhes dizem respeito. Os alunos precisam no nível de sua competência e compreensão, serem protagonistas de uma escola que se propõe fazer deles cidadãos conscientes e responsáveis pelas “coisas públicas”.

Esta postura protagonista do aluno exige, por parte do gestor, um novo olhar para a valorização do processo de encaminhamento do planejamento, no qual a participação direta de todos os envolvidos seja respeitada e incentivada. É preciso acreditar na potencialidade dos alunos e no seu poder criativo e inovador. Nota-se que a escola que investe no protagonismo percebe o grau de pertencimento e de aderência do aluno, pois o mesmo se sente valorizado e reconhecido como sujeito da aprendizagem.

A escola deve ser cada vez mais, um espaço de acolhida, construção e inserção das crianças e jovens no mundo social. Não há como conceber um projeto de educação sem esse primordial cuidado com as pessoas o que significa: conhecer, valorizar e estimular talentos que serão fundamentais para sua vida em sociedade. Uma das formas mais eficazes para dar sentido e significado a essa ação educativa é proporcionar momentos de participação nas quais a criança e os jovens se sintam parte do processo. Incentivar o protagonismo é dar voz, vez e lugar para que eles possam, de fato, colaborar com uma construção coletiva de pertencimento à escola.

Acreditar no potencial das crianças e dos jovens deve abranger ações visíveis de construção do saber. Nesse sentido é fundamental que as escolas se identifiquem com eles e vice-versa. Aprender, para além de todas as literaturas existentes, significa proporcionar trocas de saberes e conhecimento. O importante papel do professor como mediador do conhecimento e incentivador do potencial criador de cada aluno é fundamental nesse processo. Esse é um processo revelador e criador de culturas de pertencimento. Uma escola acolhedora deve ser aquela na qual a criança e o jovem se identifiquem como parte integrante de um processo de construção de sua própria identidade social.

Posto desta forma, a escola que ensina é aquela que abre espaço para que nas paredes, corredores e em outros ambientes, a criança e o jovem se sintam parte e percebam o quanto eles são valorizados e reconhecidos. Não há, neste contexto, nenhuma alusão ao “belo” e ao “feio”, mas uma estética que se disponha a conversar com ele e não somente com quadros e paisagens de renomados artistas ou de uma criação isolada de professores e gestão.

Apostar nesses espaços como ambiente de aprendizagem, significa acreditar que toda a escola educa, principalmente quando construídos coletivamente. Os relatos de escolas nas quais este processo já ocorre mostram o quanto a comunidade respeita e valoriza os espaços em que eles se sentem parte de um todo.



Em síntese é preciso acreditar cada vez mais em uma cultura de planejamento participativo que envolva a todos. A tarefa não é fácil, mas extremamente necessária e importante se quisermos construir uma sociedade cada vez mais democrática e, portanto, cidadã.



REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam. Coord. **Juventudes na escola, sentidos e buscas: Por que frequentam?** / Miriam ABRAMOVAY, Mary Garcia Castro, Júlio Jacobo Waiselfisz. Brasília-DF: Flacso - Brasil, OEI, MEC, 2015.

ABRAMOVAY, Miriam. **Cotidiano das escolas: entre violências**. Brasília: UNESCO. Observatório de Violências. Ministerio da Educação, 2006.

FULLAN, Michael. **Liderar numa Cultura de Mudança**. Porto/Pt: Edições ASA, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia. Editora Alternativa, 2003.

LIMA, Jorge Ávila de. **As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdo**. Porto: Porto Editora, 2002.

MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia & NAJJAR, Jorge Nassim. O que falam os discursos de gestores escolares sobre a qualidade educacional. IN, RIAEE–**Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v.12, n.3, p. 1820-1838, jul-set/2017.

OLIVEIRA, D.A.(Org). **Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 1993. SANTARÉM, Lei 17.866 de 2004.

